P-ISSN: 2170-1040 | **Revue Cahiers Economiques Volume 17 – Numéro: 01 (2026), P:512-529** | **E-ISSN:** 2602-5426

Le marketing digital comme levier d'innovation managériale dans les PME algériennes : une étude exploratoire mixte

Digital Marketing as a Lever of Managerial Innovation in Algerian SMEs: A Mixed Exploratory Study

BOUAMAMA Abd ellah [1♦], DOUFFI Maroua [2]

[1] Maitre de conférences, Ecole Nationale Supérieure de Management, Kolea (Algérie), a.bouamama-ens@ensmanagement.edu.dz

[2] Maitre de conférences, Ecole Nationale Supérieure de Management, Kolea (Algérie), m.douffi-ens@ensmanagement.edu.dz

Reçu : 27/12/2025 **Approuvé :** 09/05/2026 **Publié:** 31/05/2026

Résumé:

Dans un contexte de transformation digitale accélérée en Algérie (76,9 % de pénétration Internet en 2025), cette recherche analyse l'impact du marketing digital sur l'innovation managériale et la performance organisationnelle des PME. Adoptant une approche exploratoire mixte (45 entreprises en phase quantitative et 12 entretiens qualitatifs), l'étude mobilise l'analyse PROCESS pour tester les relations entre les variables. Les résultats montrent que le marketing digital influence significativement la performance, à la fois de manière directe et indirecte via l'innovation managériale, confirmant son rôle médiateur central. Cet effet est plus marqué sur les processus décisionnels que sur la structure organisationnelle. L'étude met en évidence un modèle graduel d'adoption du marketing digital adapté aux PME algériennes. Elle enrichit la littérature sur l'innovation managériale en contexte émergent et propose des implications managériales orientées vers l'optimisation des processus décisionnels et la transformation digitale des PME.

Mots clés : Marketing digital, Innovation managériale, Performance organisationnelle, PME algériennes, Approche mixte.

Jel Classification: M31, M10, O32

Abstract:

In a context of accelerated digital transformation in Algeria (76.9% Internet penetration in 2025), this study examines the impact of digital marketing on managerial innovation and organizational performance in SMEs. Adopting a mixed exploratory approach, the research combines a quantitative survey of 45 SMEs with 12 semi-structured interviews, reaching thematic saturation. Using PROCESS mediation analysis, the findings show that digital marketing positively affects organizational performance both directly and indirectly through managerial innovation. The mediating effect is stronger on decision-making processes than on organizational structure. The study highlights a gradual model of digital marketing adoption specific to Algerian SMEs. It contributes to the literature by emphasizing the mediating role of managerial innovation in emerging economies and provides practical insights for enhancing digital transformation and decision-making effectiveness within SMEs.

Keywords: Digital marketing; Managerial innovation; Organizational performance; Algerian SMEs; Mixed-method approach.

JEL Classification : M31, M10, O32

♦ Auteur correspondant

1. Introduction :

La transformation digitale représente aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les entreprises des économies émergentes, où elle constitue à la fois une opportunité de rattrapage technologique et un défi organisationnel complexe (Dwivedi et al., 2021). En Algérie, cette transformation s'accélère avec une pénétration d'Internet atteignant 76,9 % de la population en 2025 et 91,4 % des connexions mobiles en haut débit (DataReportal, 2025). Cependant, cette adoption technologique rapide contraste avec une intégration managériale souvent fragmentée et inégale.

Le marketing digital, initialement perçu comme un simple prolongement des activités promotionnelles traditionnelles, évolue vers un rôle stratégique intégré qui transforme profondément les relations avec les clients et les modes de fonctionnement internes (Kotler et al., 2017). Parallèlement, l'innovation managériale – définie comme l'introduction de nouvelles pratiques, méthodes ou structures de management (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008) – émerge comme un facteur clé pour exploiter pleinement le potentiel des technologies digitales.

La problématique centrale de cette recherche est la suivante :

Dans quelle mesure et selon quels mécanismes le marketing digital influence-t-il l'innovation managériale et la performance organisationnelle dans les entreprises algériennes, et comment ces dynamiques se distinguent-elles des modèles observés dans les économies développées ?

Cette question prend une importance particulière au regard des contraintes spécifiques du contexte algérien : manque de compétences digitales spécialisées, méfiance envers les paiements électroniques, résistance au changement organisationnel, et disparités régionales dans l'accès aux technologies. Ces contraintes créent un contexte d'étude unique qui permet d'examiner comment les théories de la transformation digitale, développées principalement dans des économies avancées, s'adaptent ou se transforment dans des environnements émergents.

Nos objectifs sont triples :

1. Explorer les patterns d'adoption du marketing digital dans les PME algériennes.
2. Analyser les mécanismes par lesquels ces pratiques influencent l'innovation managériale.
3. Examiner comment cette innovation affecte la performance organisationnelle perçue.

Contrairement aux approches purement quantitatives souvent privilégiées dans la littérature, nous adoptons une perspective exploratoire mixte qui reconnaît la complexité et la spécificité du terrain algérien. Cette approche nous permet de capturer à la fois les tendances générales (via des données quantitatives) et les mécanismes sous-jacents (via des entretiens qualitatifs), offrant ainsi une compréhension plus nuancée des phénomènes étudiés.

2. Cadre théorique et hypothèses exploratoires

2.1. Marketing digital dans les économies émergentes : spécificités et défis

Le marketing digital désigne l'ensemble des techniques marketing mobilisant les technologies numériques pour créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients

(Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Dans les économies émergentes comme l'Algérie, son adoption présente des caractéristiques distinctives qui nécessitent une adaptation des cadres théoriques développés dans les économies avancées.

Le contexte algérien se caractérise par une prédominance du mobile (71,58 % du trafic web) imposant une approche mobile-first, un bilinguisme arabe/français, nécessitant une adaptation linguistique approfondie, et une forte pénétration des réseaux sociaux contrastant avec un usage modéré des outils analytiques avancés.

Ces spécificités s'inscrivent dans le cadre plus large des théories de l'adaptation technologique (Davis, 1986) et de la diffusion des innovations (Rogers, 2003), mais avec des modalités d'application distinctes. Alors que dans les économies développées l'adoption suit souvent un modèle top-down piloté par la stratégie, en Algérie elle tend à être plus incrémentale et pragmatique, répondant à des besoins opérationnels immédiats plutôt qu'à une vision stratégique à long terme.

2.2. Innovation managériale : un médiateur crucial mais négligé

L'innovation managériale se distingue de l'innovation technologique par son caractère organisationnel et immatériel. Birkinshaw, Hamel, & Mol (2008) la définissent comme « l'introduction de nouvelles pratiques, processus ou structures de management qui modifient fondamentalement la manière dont le travail managérial est réalisé ». Dans le contexte digital, cette innovation devient un médiateur crucial entre l'adoption technologique et l'amélioration de la performance.

Notre cadre théorique s'appuie sur la théorie des capacités dynamiques (Teece, 2018), qui souligne l'importance de la capacité des organisations à reconfigurer leurs ressources et processus pour tirer parti des opportunités technologiques. En s'inspirant du concept de dynamic managerial capabilities (Helfat & Martin, 2015), nous examinons comment les managers algériens mobilisent leurs capacités cognitives, sociales et humaines pour réallouer des ressources limitées vers le digital.

Appliquée au contexte algérien, cette perspective suggère que :

1. L'adoption du marketing digital crée des pressions adaptatives qui nécessitent des changements managériaux.
2. Ces changements sont sélectifs et graduels, reflétant les contraintes et opportunités locales.
3. Leur efficacité dépend de facteurs contextuels spécifiques (compétences, culture, ressources, institutions).

2.3. Cadre conceptuel et hypothèses exploratoires

Notre cadre conceptuel (Figure 1) postule que le marketing digital influence la performance organisationnelle à travers deux voies complémentaires : une voie directe (effets immédiats sur la visibilité, l'engagement client, l'efficacité opérationnelle) et une voie indirecte médiatisée par l'innovation managériale. Cette médiation est elle-même modérée par des facteurs contextuels comme la maturité digitale et les compétences internes.

Figure N° 1. Modèle de médiation validé (PROCESS v4.2, Hayes 2017)



Source : Auteurs, à partir des résultats de l'enquête, selon PROCESS v4.2 (Hayes, 2017).

Effet indirect = 0,40 (IC à 95 % [0,25 ; 0,55])

Notes : *** p < 0,001, * p < 0,05, ** p < 0,01. n = 45 entreprises.

L'effet total (c) a été estimé via un modèle de régression séparé (β = 0,72, p < 0,001).

Ancienneté digitale modère positivement la relation MD → IM (β = 0,18, p < 0,05).

Dans cette étude, l'innovation managériale est conceptualisée comme un ensemble de changements organisationnels et managériaux concernant les processus décisionnels, la mesure de la performance, la communication interne et la culture managériale, plutôt que comme une restructuration organisationnelle formelle seule.

- **Hypothèse exploratoire 1 (HE1) :** L'adoption du marketing digital est positivement associée à la performance organisationnelle perçue dans les entreprises algériennes, avec des effets particulièrement marqués sur la performance commerciale (notoriété et satisfaction client) et opérationnelle (agilité et productivité).
- **Hypothèse exploratoire 2 (HE2) :** L'adoption du marketing digital favorise l'émergence d'innovations managériales, mais cet impact est sélectif : plus fort sur les processus décisionnels et la mesure de performance que sur la structure organisationnelle.
- **Hypothèse exploratoire 3 (HE3) :** L'innovation managériale joue un rôle intermédiaire dans la relation entre marketing digital et performance organisationnelle, avec un effet particulièrement important pour les entreprises disposant d'une maturité digitale plus élevée.

Ces hypothèses sont formulées comme exploratoires plutôt que confirmatoires, reconnaissant la nature émergente de la recherche dans ce contexte spécifique et la nécessité d'une approche ouverte et inductive.

3. Méthodologie

3.1. Approche de recherche : une perspective mixte exploratoire

Cette étude adopte une approche exploratoire mixte (Creswell & Plano Clark, 2017) qui combine des méthodes quantitatives et qualitatives pour répondre aux objectifs de recherche. Cette approche est particulièrement adaptée au contexte algérien pour trois raisons principales :

1. **Complexité du phénomène :** Les relations entre marketing digital, innovation managériale et performance sont complexes et contextuellement situées

2. **Nouveauté du terrain :** Le sujet est relativement peu exploré dans le contexte algérien, justifiant une approche ouverte et inductive
3. **Contraintes pratiques :** La rareté des entreprises ayant atteint une maturité digitale suffisante limite la faisabilité d'études purement quantitatives à grande échelle

Le design suit un modèle **QUAN → QUAL** où les données quantitatives fournissent une vue d'ensemble des patterns et relations, tandis que les données qualitatives permettent d'explorer en profondeur les mécanismes et significations sous-jacents.

3.2. Échantillonnage et collecte de données

Population cible : Entreprises algériennes opérant dans les secteurs des services et du commerce, avec une focalisation sur les PME (10-250 employés) ayant une présence digitale identifiable.

Stratégie d'échantillonnage : Échantillonnage raisonné (purposive sampling) avec les critères suivants :

- Entreprise active depuis au moins 2 ans**,**
- Présence digitale identifiable (site web, pages sociales, campagnes en ligne),
- **Taille :** 10-250 employés (catégorie PME),
- **Secteur** : services (45%) ou commerce (55%)

Composition de l'échantillon :

- **Composante quantitative :** 45 entreprises réparties sur Alger (40%), Oran (30%), Tizi Ouzou (30%),
- **Composante qualitative :** 12 entretiens semi-directifs avec des dirigeants et responsables marketing (saturation thématique atteinte à n=10)

Justification de la taille d'échantillon : La taille limitée (n=45) reflète la réalité du terrain algérien où peu d'entreprises ont atteint une maturité digitale suffisante pour participer à une étude de ce type. Cette contrainte est transformée en opportunité méthodologique en adoptant une approche exploratoire mixte qui valorise la profondeur et la richesse des données plutôt que leur seule représentativité statistique.

3.3. Instruments de mesure

Questionnaire quantitatif : Structuré en 4 sections mesurées sur des échelles de Likert 5 points :

1. **Pratiques de marketing digital (22 items, α=0.87) :** réseaux sociaux, SEO/SEA, marketing de contenu, outils d'analyse, adaptation culturelle.
2. **Innovation managériale (18 items, α=0.85) :** processus décisionnels, structures, culture, mesure de performance.
3. **Performance organisationnelle perçue (12 items, α=0.89) :** financière, commerciale, opérationnelle, globale.
4. **Variables démographiques et de contrôle :** taille, secteur, ancienneté, maturité digitale

Les échelles ont été validées par analyse factorielle exploratoire (KMO = 0,84, variance expliquée = 68,7 %, voir Supplementary Materials). Tous les coefficients alpha de Cronbach dépassent le seuil de 0,70, confirmant la fiabilité des mesures.

Table N°1. Fiabilité des échelles principales (n=45)

Échelle	Items	α Cronbach
Marketing Digital (MD)	22	0,87
Innovation Managériale (IM)	18	0,85
Performance Organisationnelle (PO)	12	0,89

Source : SPSS V27

Note : Tous α > 0,70 (Nunnally, 1978)

Guide d'entretien qualitatif : Structuré autour de 4 thèmes :

1. Expériences concrètes d'adoption du marketing digital,
2. Changements observés dans les pratiques managériales,
3. Perceptions de l'impact sur la performance,
4. Défis et facteurs facilitateurs spécifiques au contexte algérien

3.4. Analyse des données

Validations préalables :

- **Normalité :** Shapiro-Wilk W(45) = 0,97, p = 0,243
- **Multicolinéarité :** VIF max = 1,92 (tous < 3), tolérance minimum = 0,52
- **Homoscédasticité :** Test de Breusch-Pagan $\chi^2(4) = 6,41$, p = 0,170
- **Biais de méthode commune :** Variable marqueur technique (r = 0,06, p = 0,712)
- **Puissance statistique :** G*Power 3.1 ($f^2 = 0,35$ effet moyen selon Cohen, 1988, $\alpha = 0,05$, n = 45, 5 prédicteurs) → puissance = 0,82

Analyses quantitatives (SPSS 27) :

1. Statistiques descriptives (fréquences, moyennes, écarts-types)
2. Analyses de corrélation (Pearson avec bootstrapping)
3. Régressions linéaires multiples avec tests de robustesse
4. Analyses de médiation avec la macro PROCESS (Hayes, 2017, modèle 4, bootstrapping 5000 échantillons)

Analyses qualitatives (analyse thématique) :

1. Transcription et familiarisation avec les données
2. Codage ouvert et axial systématique
3. Identification de thèmes et sous-thèmes
4. Triangulation avec les résultats quantitatifs
5. Vérification par les participants (member checking)

Éthique et validité : Tous les participants ont donné leur consentement éclairé écrit.

La validité est assurée par la triangulation des méthodes, la saturation théorique (n = 10), et la réflexivité critique tout au long du processus de recherche.

4. Résultats

4.1. Profil des entreprises et adoption du marketing digital

Table N°2. Adoption des outils digitaux (N = 45)

Outil digital	Taux d'adoption (%)	Moyenne (1-5)	Écart-type
Facebook	95.6	4.2	0.8
Instagram	82.2	3.8	1.0
WhatsApp Business	57.8	3.5	1.0
Marketing de contenu	66.7	3.2	1.1
SEO basique	62.2	3.0	1.2
Analytics simples	53.3	2.9	1.3
SEA	44.4	2.7	1.2
CRM digital	28.9	2.1	1.2
Marketing automation	17.8	1.8	1.0
IA/chatbots	8.9	1.3	0.7

Source : SPSS V27

Note : Échelle 1=jamais, 5=systématiquement. N=45 entreprises.

Les résultats révèlent une hiérarchie d'adoption claire : les outils accessibles et à faible coût (réseaux sociaux, WhatsApp Business) sont largement adoptés, tandis que les outils avancés et coûteux (CRM, automation, IA) restent marginaux. Cette hiérarchie reflète les contraintes budgétaires et de compétences spécifiques au contexte algérien.

4.2. Innovation managériale perçue

Table N°3. Innovation managériale perçue par dimension

Dimension	Score moyen (1-5)	Écart-type	Exemple qualitatif (codage)
Processus décisionnels	3.4	0.9	"Décisions plus rapides avec données" (ENT07-O)
Mesure de performance	3.3	0.9	"On suit l'engagement maintenant" (ENT05-A)
Communication interne	3.2	1.0	"WhatsApp groupes pour équipes" (ENT03-TO)
Culture managériale	3.1	1.0	"Plus ouvert à l'expérimentation" (ENT09-A)
Structure organisationnelle	2.9	1.1	"Pas de responsable digital officiel" (ENT02-TO)

Source : SPSS V27

Note : Codage ENT [numero]-[ville : A=Alger, O=Oran, TO=Tizi Ouzou]. N=45 entreprises.

L'innovation managériale est sélective : plus prononcée dans les processus flexibles (décision, communication, culture) que dans la structure organisationnelle rigide.

4.3. Triangulation qualitative systématique

Tableau 4 : Analyse thématique qualitative (n=12 entretiens, saturation à n=10)

Thème principal	Sous-thèmes	Fréquence	Convergence quanti-quali	Exemple représentatif
Adoption	Coût >	11/12	92%	"On commence par ce qui

pragmatique	Simplicité > ROI rapide			est gratuit et facile" (ENT04-A)
Médiation organisationnelle	Données → Décisions → Changements	10/12	83%	"Les chiffres Facebook nous obligent à décider autrement" (ENT07-O)
Résistance structurelle	Organigramme rigide > Postes formalisés	7/12	67%	"Créer un poste digital, c'est compliqué administrativement" (ENT02-TO)
Apprentissage progressif	Essai-erreur > Compétences cumulées	9/12	75%	"Chaque campagne nous apprend quelque chose" (ENT09-A)

Source : Données issues des entretiens (auteurs)

Note : Saturation théorique atteinte après 10 entretiens.

4.4. Relations entre variables : analyses corrélationnelles

Table N°5. Matrice de corrélations (coefficients de Pearson avec IC95% bootstrap)

Variables	1	2	3	4	5
1. MD total	1				
2. IM total	.68 [.52, .79]	1			
3. PO total	.72 [.58, .82]	.75 [.62, .84]	1		
4. Ancienneté digitale	.45 [.25, .61]	.38 [.18, .55]	.41 [.22, .57]	1	
5. Taille entreprise	.15 [-.08, .36]	.18 [-.05, .39]	.22 [.00, .42]	.12 [-.11, .34]	1

Source : SPSS V27

Note : MD=Marketing Digital, IM=Innovation Managériale, PO=Performance Organisationnelle. N=45 entreprises.

Les corrélations fortes entre MD, IM et PO (0,68 à 0,75) suggèrent des liens étroits entre ces trois dimensions. L'ancienneté digitale montre des corrélations modérées mais significatives, indiquant un effet d'apprentissage important.

4.5. Tests des hypothèses exploratoires

Le Tableau 6 présente l'effet total du marketing digital sur la performance ($\beta = 0,58$, $p < 0,001$), avant contrôle de la médiation. L'analyse PROCESS (Tableau 7) décompose cet effet total en effet direct ($\beta = 0,32$, $p < 0,05$) après ajustement pour l'innovation managériale, et effet indirect médié (0,40). La somme effet direct + effet indirect = effet total (0,32 + 0,40 = 0,72).

Table N°6. Régression de la performance sur le marketing digital (HE1)

Prédicteur	β non standardisé	β standardisé	t	p	VIF	R^2 ajusté
Constante	1.24	-	2.45	.019	-	.58
Marketing digital	0.58	.53	5.12	<.001	1.92	
Ancienneté	0.18	.16	2.01	.048	1.15	

digitale						
Taille entreprise	0.09	.08	1.15	.256	1.03	
Secteur (services)	0.04	.04	0.52	.608	1.01	

Source : SPSS V27

Note : Modèle : F(4,40)=18.34, p<.001, R^2=.62, R^2 ajusté=.58. N=45 entreprises.

Les configurations empiriques convergent avec HE1 : Le marketing digital explique une part substantielle de la variance de la performance (β = 0,58, p < 0,001), avec un effet direct significatif. L'ancienneté digitale amplifie cet effet (β = 0,18, p < 0,05), confirmant l'importance de l'expérience accumulée.

Table N°7. Analyse de médiation avec bootstrapping (HE2 et HE3)

Effet	**β**	**SE**	**Bootstrap IC95% inf**	**Bootstrap IC95% sup**	**p**
Effet direct (c')	.32	.10	.12	.52	.012
Effet indirect (a×b)	.40	.08	.25	.55	<.001
Effet total (c)	.72	.06	.60	.84	<.001

Source : SPSS V27

Note : Analyse avec PROCESS modèle 4 (Hayes, 2017), 5000 échantillons bootstrap.

Les résultats soutiennent l'existence d'un mécanisme intermédiaire (HE2 et HE3) : L'innovation managériale joue un rôle intermédiaire important (effet indirect = 0,40) dans la relation entre marketing digital et performance. L'effet direct reste significatif mais réduit (de 0,72 à 0,32), indiquant un mécanisme compatible avec une médiation partielle. Malgré la taille d'échantillon limitée (n = 45), l'utilisation de procédures de bootstrapping (5000 rééchantillonnages) et l'analyse de puissance (0,82) garantissent la robustesse des estimations de médiation dans un contexte exploratoire.

4.6. Analyses complémentaires et différences régionales

Table N°8. Impact différencié des outils digitaux sur les dimensions de l'innovation managérial

Outil digital	**β sur IM**	**p**	**Explication qualitative**
Outils d'analyse	.51	<.001	"Les données objectives remettent en question nos habitudes" (ENT05)
Réseaux sociaux	.42	.002	"Le dialogue direct avec les clients change notre communication" (ENT08)
Marketing de contenu	.38	.005	"La créativité digitale influence notre culture d'entreprise" (ENT11)
Adaptation culturelle	.29	.023	"Parler arabe et français nous oblige à être plus flexibles" (ENT03)

Source : SPSS V27

Les outils d'analyse ont l'impact le plus fort sur l'innovation managériale, probablement parce qu'ils fournissent des données objectives qui remettent en question les pratiques établies.

Différences régionales significatives :

- **Alger :** Adoption plus avancée (moyenne MD=3.8), innovation plus structurelle.
- **Oran :** Pragmatisme commercial (ROI focus), innovation focalisée performance.
- **Tizi Ouzou :** Approche progressive (moyenne MD=3.1), innovation incrémentale.
- **ANOVA régionales :** $F(2,42) = 3.87$, $p = 0.027$ pour MD total.

Ces différences reflètent les diversités régionales du tissu économique algérien et soulignent la nécessité d'approches contextualisées de la transformation digitale. Les indicateurs macro (taux de pénétration Internet) servent à contextualiser l'environnement de l'étude et ne sont pas intégrés analytiquement au modèle explicatif.

5. Discussion

5.1. Principaux résultats et originalité

Cette recherche offre plusieurs contributions originales à la littérature sur la transformation digitale dans les économies émergentes :

Premièrement, elle identifie un modèle graduel d'adoption digitale spécifique au contexte algérien, caractérisé par une hiérarchie d'adoption pragmatique (outils accessibles d'abord, avancés ensuite), une innovation managériale sélective (processus flexibles avant structures rigides), et un rôle crucial de l'apprentissage progressif (ancienneté digitale comme facteur clé).

Définition opérationnelle du modèle graduel algérien :

Notre modèle graduel se définit par trois caractéristiques interdépendantes :

1. **Hiérarchie d'adoption pragmatique :** adoption séquentielle des outils selon un ratio coût/accessibilité/ROI (réseaux sociaux gratuits → outils analytiques basiques → solutions CRM payantes)**.**
2. **Innovation managériale sélective :** changements organisationnels progressifs, prioritaires sur les processus décisionnels (adaptation rapide) et différés sur la structure formelle (résistance institutionnelle).
3. **Apprentissage cumulatif :** développement incrémental des compétences digitales via essai-erreur, avec effets de seuil nécessitant 2-3 ans d'expérience pour l'adoption d'outils avancés.

Deuxièmement, elle met en évidence le rôle intermédiaire de l'innovation managériale comme mécanisme explicatif central dans la relation marketing digital-performance. Cet effet médiateur souligne que la technologie ne crée pas de valeur intrinsèque par elle-même, mais nécessite des adaptations organisationnelles contextualisées pour déployer son potentiel.

Troisièmement, elle documente des dynamiques régionales distinctes dans l'adoption et l'innovation, soulignant l'hétérogénéité du contexte algérien et invalidant l'idée d'une voie unique de transformation digitale.

5.2. Contributions théoriques triples

Nos résultats enrichissent la littérature à trois niveaux :

1. **Contribution théorique :** Nous étendons la théorie des capacités dynamiques (Teece, 2018) aux économies émergentes en montrant comment les contraintes institutionnelles (Benmamoun et al., 2023) et les dynamic managerial capabilities (Helfat & Martin, 2015) façonnent des trajectoires d'adoption distinctes. Le modèle graduel algérien représente une voie contextuelle qui complète les modèles universalistes.
2. **Contribution méthodologique :** Nous démontrons la pertinence des approches mixtes exploratoires pour étudier les phénomènes émergents dans des contextes sous-étudiés. Notre design QUAN→QUAL avec n = 45 montre comment transformer des contraintes de terrain en opportunités analytiques.
3. **Contribution empirique :** Nous fournissons le premier modèle d'adoption digitale algérien documenté, offrant une base comparative pour d'autres économies émergentes du Maghreb et d'Afrique.

5.3. Implications pratiques

Pour les managers et dirigeants algériens, nos résultats suggèrent plusieurs recommandations :

Recommandation 1 : Adopter une approche progressive et pragmatique

- Commencer par les outils accessibles (réseaux sociaux, WhatsApp Business) avant d'investir dans des solutions complexes.
- Développer les compétences analytiques de manière incrémentale.
- Prioriser les outils avec ROI rapide et visible

Recommandation 2 : Focaliser l'innovation managériale sur les processus

- Transformer d'abord les processus décisionnels avec les données digitales.
- Adapter les systèmes de mesure de performance aux métriques digitales.
- Différer les changements structurels lourds (création de postes, réorganisations)

Recommandation 3 : Contextualiser la stratégie digitale

- Développer des contenus bilingues (arabe/français) adaptés aux segments cibles**.**
- Adapter la stratégie aux spécificités régionales (Alger vs Oran vs Tizi Ouzou).
- Intégrer les outils localement populaires (WhatsApp Business avant CRM)

5.4. Limitations et directions futures

Limitations significatives :

1. **Biais de sélection :** Les 45 entreprises étudiées sont déjà des adopteurs digitaux, ce qui peut surestimer les effets par rapport à la population générale des PME algériennes.
2. **Inférence causale limitée :** Malgré l'analyse PROCESS sophistiquée, le design transversal interdit l'établissement de relations causales strictes (reverse causality possible).
3. **Performances déclaratives :** L'absence de données financières objectives (chiffre d'affaires, ROI) limite la validation externe des résultats.

4. **Puissance statistique :** Avec puissance statistique=0.82, l'étude détecte principalement les effets moyens à grands (≥0.35), laissant potentiellement inaperçus des effets contextuels plus subtils.
5. **Absence de variables de contrôle financières** (ROI digital, budget) limitant l'explication de la variance.

Pistes de recherche futures :

1. **Études longitudinales** suivant l'évolution du modèle graduel sur 3-5 ans.
2. **Recherche-action** co-construisant des outils d'innovation managériale adaptés avec les entreprises algériennes.
3. **Méta-analyses comparatives** entre l'Algérie, le Maroc, la Tunisie et l'Égypte.
4. **Études processuelles qualitatives** approfondies sur les mécanismes micro des résistances et adaptations.
5. **Recherche sur les écosystèmes** examinant le rôle des institutions, fournisseurs et clients dans la transformation digitale.

6. Conclusion

Cette recherche exploratoire mixte a examiné les relations complexes entre marketing digital, innovation managériale et performance organisationnelle dans le contexte spécifique des entreprises algériennes. En combinant données quantitatives (n=45) et qualitatives (n=12, saturation à n=10), nous avons pu à la fois identifier des patterns généraux et explorer les mécanismes sous-jacents d'une transformation digitale contextualisée.

Nos résultats mettent en évidence trois contributions majeures :

- **Premièrement,** nous avons identifié et documenté un modèle graduel d'adoption digitale distinctif, adapté aux contraintes spécifiques du contexte algérien, notamment la pénétration inégale d'Internet (76,9% en 2025), la prédominance du mobile (71,58% du trafic web), et les disparités régionales. Ce modèle, caractérisé par une hiérarchie d'adoption pragmatique et une innovation managériale sélective, représente une voie algérienne de transformation digitale qui diverge des modèles des économies développées.
- **Deuxièmement,** nous avons montré que l'innovation managériale joue un rôle intermédiaire crucial dans la relation entre marketing digital et performance, avec un effet indirect substantiel (β=.40). Cette découverte souligne que, dans les économies émergentes comme l'Algérie, le défi de la transformation digitale est fondamentalement organisationnel et managérial autant que technologique.
- **Troisièmement**, nous avons révélé des dynamiques régionales significatives qui contredisent l'homogénéité supposée du marché algérien. Ces variations soulignent la nécessité d'approches différenciées et contextualisées, tant pour la recherche que pour la pratique.

Ces résultats offrent des implications pratiques importantes pour les managers algériens naviguant dans la transformation digitale, tout en enrichissant la littérature académique sur la digitalisation dans les économies émergentes. Ils suggèrent que le succès

de cette transformation dépend moins de l'adoption de technologies sophistiquées que de la capacité à développer des innovations managériales adaptées au contexte local.

Alors que l'Algérie poursuit sa transition digitale accélérée, comprendre et accompagner ces dynamiques d'innovation managériale contextualisées sera crucial pour maximiser les bénéfices des investissements digitaux et construire des entreprises plus agiles, compétitives et résilientes face aux défis du 21ème siècle.

7. Références

Benmamoun, M., Singh, N., Lehnert, K., & Lee, S. (2023). Digital transformation in emerging economies: The role of local context and institutional voids. *Journal of International Business Studies, 54*(5), 851-875.

Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review, 33*(4), 825-845.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (éd. 7th). Pearson.

Creswell, J., & Plano Clark, V. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (éd. 3rd). Sage.

DataReportal. (2025). *Digital 2025: Algeria.* Consulté le décembre 22, 2025, sur https://datareportal.com/reports/digital-2025-algeria

Davis, F. (1986). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319-340.

Dwivedi , Y., Ismagilova, E., Hughes, D., & al. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management, 59*(102168), 1-15.

Hayes, A. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (éd. 2nd). Guilford Press.

Helfat, C., & Martin, J. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management, 41*(5), 1281-1312.

Kotler, P., Keller, K., & Chernev, A. (2017). *Marketing management* (éd. 15th). Pearson.

Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations* (éd. 5th). Free Press.

Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51*(1), 40-49.

8. Annexes :

Annexe A : Questionnaire de Recherche Quantitatif

Section 1 : Données démographiques de l'entreprise

1. **Nom de l'entreprise :** _____ (facultatif)
2. **Secteur d'activité :**
   - ☐ Commerce de détail
   - ☐ Commerce de gros
   - ☐ Services aux entreprises
   - ☐ Services aux particuliers
   - ☐ Autre : _____
3. **Nombre d'employés :**
   - ☐ 10-25
   - ☐ 26-50
   - ☐ 51-100
   - ☐ 101-250

4. **Année de création : _____**
5. **Ville principale d'opération : _____**

Section 2 : Maturité Digitale (Échelle Likert 1-5)

Veuillez indiquer votre degré d'accord (1 = Fortement en désaccord, 5 = Fortement d'accord) :

Item	Question	1	2	3	4	5
A. Infrastructure Digitale						
MD1	Notre entreprise dispose d'un site web fonctionnel					
MD2	Notre site web est optimisé pour mobile					
MD3	Nous avons une présence active sur les réseaux sociaux					
MD4	Nous utilisons des outils d'analyse web (Google Analytics, etc.)					
B. Compétences Digitales						
MD5	Notre équipe possède les compétences nécessaires en marketing digital					
MD6	Nous formons régulièrement nos employés aux outils digitaux					
MD7	Nous externalisons certaines activités digitales					
C. Stratégie Digitale						
MD8	Notre stratégie digitale est intégrée à la stratégie globale					
MD9	Nous avons un budget dédié au marketing digital					
MD10	Nous mesurons régulièrement le ROI de nos actions digitales					

Section 3 : Pratiques de Marketing Digital

Fréquence d'utilisation (1 = Jamais, 5 = Systématiquement) :

Outil/Pratique	Description	1	2	3	4	5
Réseaux Sociaux						
RS1	Facebook (publications, annonces)					
RS2	Instagram (posts, stories, Reels)					
RS3	LinkedIn (entreprise, recrutement)					
RS4	WhatsApp Business (communication client)					
SEO/SEA						
SE1	Optimisation pour les moteurs de recherche (SEO)					
SE2	Publicité sur les moteurs de recherche (SEA)					
SE3	Marketing de contenu (blog, articles)					
Outils d'Analyse						

OA1	Google Analytics/SimilarWeb					
OA2	Facebook Insights/Instagram Analytics					
OA3	Outils de suivi des conversions					
Autres Outils						
AU1	Email marketing (Mailchimp, etc.)					
AU2	CRM digital (HubSpot, Salesforce)					
AU3	Marketing automation					
AU4	Chatbots/IA conversationnelle					

Section 4 : Innovation Managériale

Échelle : 1 = Pas du tout d'accord, 5 = Tout à fait d'accord

A. Processus Décisionnels

Item	Question	1	2	3	4	5
IM1	Les décisions sont prises plus rapidement grâce aux données digitales					
IM2	Nous utilisons des données analytiques dans nos prises de décision					
IM3	Les décisions sont plus décentralisées qu'avant					
IM4	Nous expérimentons de nouvelles méthodes de décision					

B. Structure Organisationnelle

Item	Question	1	2	3	4	5
IM5	Notre organigramme a évolué avec le digital					
IM6	Nous avons créé de nouveaux postes liés au digital					
IM7	Les équipes travaillent de manière plus transverse					
IM8	La hiérarchie est moins rigide qu'avant					

C. Culture Managériale

Item	Question	1	2	3	4	5
IM9	Nous encourageons l'expérimentation et l'innovation					
IM10	La culture d'entreprise a évolué avec le digital					
IM11	Nous valorisons l'apprentissage continu					
IM12	Nous acceptons mieux l'échec comme source d'apprentissage					

D. Mesure de Performance

Item	Question	1	2	3	4	5
IM13	Nous mesurons de nouvelles métriques (engagement, etc.)					
IM14	Les indicateurs de performance ont évolué					
IM15	Nous suivons la performance en temps réel					

IM16	La rémunération est liée à de nouveaux indicateurs					

E. Communication Interne

Item	Question	1	2	3	4	5
IM17	Nous utilisons de nouveaux outils de communication (Slack, Teams, etc.)					
IM18	La communication est plus fluide et transparente					

Section 5 : Performance Organisationnelle Perçue

Échelle : 1 = Bien en dessous de la moyenne du secteur, 5 = Bien au-dessus de la moyenne du secteur

A. Performance Financière

Item	Indicateur	1	2	3	4	5
PF1	Rentabilité (marges, bénéfices)					
PF2	Croissance du chiffre d'affaires					
PF3	Retour sur investissement (ROI)					

B. Performance Commerciale

Item	Indicateur	1	2	3	4	5
PC1	Notoriété de la marque					
PC2	Satisfaction client					
PC3	Fidélisation client					
PC4	Acquisition de nouveaux clients					

C. Performance Opérationnelle

Item	Indicateur	1	2	3	4	5
PO1	Efficacité des processus					
PO2	Productivité des employés					
PO3	Agilité/Adaptabilité					
PO4	Innovation produits/services					

D. Performance Globale

Item	Indicateur	1	2	3	4	5
PG1	Compétitivité globale					
PG2	Positionnement sur le marché					
PG3	Performance globale perçue					

Annexe B : Guide d'Entretien Semi-Directif

Introduction (5 minutes)

"Bonjour et merci de participer à cette étude sur la transformation digitale des entreprises algériennes. Cette recherche vise à comprendre comment le marketing digital influence les pratiques managériales et la performance. L'entretien durera environ 45 minutes. Toutes vos réponses seront anonymisées et utilisées uniquement à des fins de recherche. Vous pouvez interrompre l'entretien à tout moment. Avez-vous des questions avant de commencer ?"

I. Contexte et Généralités (10 minutes)

1. **Présentation de l'entreprise :**

- Pouvez-vous décrire brièvement votre entreprise (secteur, taille, histoire) ?
- Quel est votre rôle exact dans l'entreprise ?

2. **Historique digital :**

- Quand et comment avez-vous commencé à utiliser le marketing digital ?
- Quelle était la motivation initiale ?

II. Pratiques de Marketing Digital (15 minutes)

3. **Outils et stratégies :**

- Quels outils de marketing digital utilisez-vous actuellement ? (réseaux sociaux, SEO, email marketing, etc.)
- Pourquoi ces outils spécifiquement ?

4. **Organisation et ressources :**

- Comment est organisée votre équipe marketing digital ? (interne, externe, mixte)
- Quelles compétences avez-vous développées en interne ?

5. **Adaptation au contexte algérien :**

- Comment adaptez-vous vos stratégies digitales au marché algérien ?
- Quels sont les défis spécifiques au contexte algérien ?

III. Innovation Managériale (15 minutes)

6. **Changements organisationnels :**

- Comment le marketing digital a-t-il changé vos méthodes de travail ?
- Pouvez-vous donner des exemples concrets de changements dans la prise de décision ?

7. **Structure et culture :**

- L'organigramme a-t-il évolué avec le digital ? (création de postes, réorganisation)
- Comment la culture d'entreprise a-t-elle changé ?

8. **Mesure et performance :**

- Comment mesurez-vous l'efficacité de vos actions digitales ?
- Quels nouveaux indicateurs utilisez-vous ?

IV. Performance et Défis (10 minutes)

9. **Impact perçu :**

- Quel impact le marketing digital a-t-il eu sur votre performance ?
- Pouvez-vous quantifier cet impact ?

10. **Défis et obstacles :**

- Quels sont les principaux obstacles rencontrés ?
- Comment les surmontez-vous ?

9. Leçons apprises :

- Quelle est la principale leçon que vous avez tirée de cette expérience digitale ?
- Qu'auriez-vous fait différemment ?

V. Perspectives Futures (5 minutes)

12. Évolutions prévues :

- Quels sont vos projets digitaux pour les 12 prochains mois ?
- Quels nouveaux outils envisagez-vous d'adopter ?

13. Conseils :

- Quel conseil donneriez-vous à une entreprise algérienne qui commence sa transformation digitale ?

Conclusion (5 minutes)

"Merci beaucoup pour votre temps et vos réponses très complètes. Avez-vous des questions ou des commentaires supplémentaires ? Souhaitez-vous recevoir un résumé des résultats de cette recherche ?"

Données administratives :

- Date : _____
- Heure : _____
- Durée : _____
- Lieu : _____
- Enregistrement : ☐ Oui ☐ Non